Stratégique

7e édition

GERRY JOHNSON
KEVAN SCHOLES
RICHARD WHITTINGTON
FRÉDÉRIC FRÉRY

www.strategique.biz

PEARSON Education

Le présent ouvrage est la traduction de EXPLORING CORPORATE STRATEGY 07 Edition, publié par Financial Times/Prentice Hall, Copyright © Simon & Schuster Europe Limited 1998, Pearson Education Limited 2002, 2005.
This translation of EXPLORING CORPORATE STRATEGY 07 Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited, United Kingdom.

Publié par Pearson Education France
47 bis, rue des Vinaigriers
75010 Paris
Tél. : 01 72 74 90 00

ISBN : 2-7440-7089-0
© 2005 Pearson Education France

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson Education France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

Table des matières

Liste des cas et illustrations XIV
Liste des schémas XVI
Stratégique : mode d'emploi XVIII

Introduction

1 Introduction à la stratégie 5

1.1 **Qu'est-ce que la stratégie ?** 6
1.1.1 Les caractéristiques des décisions stratégiques 6
1.1.2 Les trois niveaux de stratégie 12
1.1.3 Le vocabulaire de la stratégie 13
1.2 **Le management stratégique** 15
1.2.1 Le diagnostic stratégique 19
1.2.2 Les choix stratégiques 20
1.2.3 Le déploiement stratégique 21
1.2.4 Comprendre les processus stratégiques 21
1.3 **La stratégie comme objet d'étude** 22
1.4 **Le management stratégique dans différents contextes** 24
1.4.1 La petite et moyenne entreprise 24
1.4.2 L'entreprise multinationale 25
1.4.3 Les producteurs de biens ou de services 25
1.4.4 La stratégie dans le secteur public 28
1.4.5 Les organisations à but non lucratif 29
1.5 **Les défis du management stratégique** 29
1.5.1 La dérive stratégique 30
1.5.2 Les problèmes contemporains qui influencent la stratégie 32
La mondialisation 32
Les technologies de l'information 33
Le rapprochement public / privé 33
Le management des connaissances et l'apprentissage 34
1.5.3 Les prismes stratégiques 35

Résumé 38
Lectures recommandées 39
Travaux pratiques 39
Références 40
Étude de cas - Electrolux 42
Commentaires sur l'introduction 47
Les prismes stratégiques 47
Introduction 47
Le prisme de la méthode 47
Le prisme de l'expérience 51
Le prisme de la complexité 55
Un résumé des prismes stratégiques 63
Références 65

Partie 1
Le diagnostic stratégique

2 L'environnement 73

2.1 **Introduction** 73
2.2 **Le macro-environnement** 75
2.2.1 L'analyse PESTEL 75
2.2.2 Les tendances structurelles 78
2.2.3 Le diamant de Porter 81
2.2.4 Les scénarios 85
2.3 **L'industrie** 88
2.3.1 Les sources de la concurrence : le modèle des 5 forces 89
Le pouvoir des clients/distributeurs et le pouvoir des fournisseurs 93
La menace des substituts 95
La menace des entrants potentiels 97
L'intensité concurrentielle 102
Le rôle de l'État 104
Questions clés sur le modèle des 5(+1) forces 105
2.3.2 La dynamique de la concurrence 110
2.4 **Les concurrents et les marchés** 112
2.4.1 Les groupes stratégiques 112
2.4.2 Les segments de marché 115
2.4.3 L'identification des clients stratégiques 118
2.4.4 L'analyse de la valeur perçue par les clients 119
2.5 **Les menaces et opportunités** 121
2.5.1 Les créneaux stratégiques 121
Investir les industries de substitution 121
Repérer les nouveaux groupes stratégiques 122
Disséquer les filières d'achat 122
Enrichir les offres complémentaires 123
Renverser les valeurs établies 123
Anticiper les évolutions 123

2.5.2 Les facteurs clés de succès (FCS) 123
2.5.3 Le SWOT 125
Résumé 127
Lectures recommandées 130
Travaux pratiques 130
Exercices de synthèse 131
Références 132
Étude de cas - Jurassic Toys 134

3 La capacité stratégique 139

3.1 **Introduction** 139
3.2 **Les fondements de la capacité stratégique** 141
3.2.1 Les ressources et compétences 142
3.2.2 Les capacités seuil 143
3.2.3 Les ressources uniques et les compétences fondamentales 145
3.3 **La réduction des coûts** 145
3.4 **Les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel** 151
3.4.1 La valeur des capacités stratégiques 151
3.4.2 La rareté des capacités stratégiques 151
3.4.3 La robustesse des capacités stratégiques 154
La complexité 154
La culture et l'histoire 157
L'ambiguïté causale 157
3.4.4 La non-substituabilité 158
3.4.5 Les capacités dynamiques 159
3.5 **Les connaissances organisationnelles** 160
3.6 **Le diagnostic de la capacité stratégique** 163
3.6.1 La chaîne de valeur et la filière 163
La chaîne de valeur 163
La filière 165
3.6.2 La cartographie des activités 169
3.6.3 L'étalonnage 171
Les types d'étalonnage 172
L'intérêt de l'étalonnage 175
3.6.4 Les forces et faiblesses 176
3.7 **Le management de la capacité stratégique** 178
3.7.1 Les limites du management de la capacité stratégique 178
3.7.2 L'exploitation et le renforcement des capacités 179
3.7.3 Gérer les ressources humaines pour le développement des capacités 180
3.7.4 La construction des capacités dynamiques 181
Résumé 184
Lectures recommandées 186
Travaux pratiques 186
Exercices de synthèse 186

Références 187
Étude de cas - eBay à l'écoute 190

4 Attentes et intentions 195

4.1 **Introduction** 195
4.2 **Le gouvernement d'entreprise** 197
4.2.1 La chaîne de gouvernement 197
4.2.2 La réforme des systèmes de gouvernement d'entreprise 201
4.2.3 Le rôle des instances de gouvernement d'entreprise 203
Les différentes structures de possession 203
Le mode de fonctionnement des instances de gouvernement 204
L'influence des instances de gouvernement sur la stratégie 206
4.2.4 Les droits des créanciers et des prêteurs 208
4.2.5 Les relations avec les clients et les usagers 209
4.2.6 Les structures de possession 211
4.2.7 Les fusions et acquisitions 213
4.2.8 La diffusion de l'information 214
4.3 **Les attentes des parties prenantes** 214
4.3.1 La cartographie des parties prenantes 217
La matrice pouvoir/intérêt 217
4.3.2 Le pouvoir 222
4.4 **L'éthique des affaires et la responsabilité sociale** 226
4.4.1 La position éthique 227
4.4.2 La responsabilité sociale de l'entreprise 229
4.4.3 Le rôle des individus et des managers 231
4.5 **Le contexte culturel** 233
4.5.1 Les cultures nationales et régionales 234
4.5.2 Le champ sectoriel 235
4.5.3 La culture organisationnelle 237
4.5.4 Les cultures fonctionnelles et divisionnelles 239
4.5.5 Le tissu culturel 239
4.6 **La communication des buts organisationnels** 247
4.6.1 Les valeurs 248
4.6.2 La mission 248
4.6.3 Les objectifs 248
Résumé 249
Lectures recommandées 252
Travaux pratiques 253
Exercices de synthèse 253
Références 254
Étude de cas - Le Manchester United hors-jeu ? 258
Commentaires sur la partie 1 267
Gérer la complexité :
Le système stratégique 267
Le système stratégique 267

La complexité et le prisme de la méthode 268
La complexité et le prisme de l'expérience 270
Le prisme de la complexité 272
Notre point de vue 274
Références 276

Partie 2
Les choix stratégiques

5 Les stratégies par domaine d'activité 283

5.1 **Introduction** 283
5.2 **La segmentation stratégique : l'identification des DAS** 284
5.2.1 Une méthode pratique de segmentation stratégique 286
Les critères de segmentation externes 286
Les critères de segmentation internes 287
5.2.2 Limites et utilité de la segmentation stratégique 288
5.3 **Les stratégies génériques** 290
5.3.1 La stratégie de prix (trajectoire 2) 291
5.3.2 Les stratégies de différenciation (trajectoires 1, 4 et 5) 295
5.3.3 La stratégie hybride (trajectoire 3) 302
5.3.4 Les stratégies vouées à l'échec (trajectoires 6, 7 et 8) 303
5.3.5 Les stratégies de focalisation 303
5.4 **Conserver l'avantage concurrentiel** 306
5.4.1 Conserver un avantage de prix 307
5.4.2 Conserver un avantage de différenciation 308
5.4.3 Le verrouillage du marché 311
5.5 **Les stratégies concurrentielles en environnement hypercompétitif** 312
5.5.1 Le repositionnement 312
5.5.2 Surmonter les manœuvres des concurrents 314
5.5.3 Surmonter les barrières des concurrents 315
5.5.4 Réussir une stratégie hypercompétitive 316
5.6 **Compétition et collaboration** 317
5.7 **La théorie des jeux** 319
5.7.1 Les jeux simultanés 320
5.7.2 Les jeux séquentiels 323
5.7.3 Les jeux répétitifs 324
5.7.4 Changer les règles du jeu 325
Résumé 327
Lectures recommandées 328
Travaux pratiques 328
Exercices de synthèse 329
Références 329
Étude de cas - Palm dans le grand bain 331

6 La stratégie au niveau de l'entreprise et la stratégie internationale 341

6.1 **Introduction** 341
6.2 **La diversification** 344
6.2.1 La diversification liée 347
6.2.2 La diversification conglomérale 353
6.2.3 La diversification et la performance 356
6.3 **La stratégie internationale** 358
6.3.1 Les moteurs de l'internationalisation 358
6.3.2 Le choix et l'accès aux marchés 360
6.3.3 Les filières internationales 364
6.3.4 Les stratégies internationales 367
6.3.5 L'internationalisation et la performance 368
6.4 **L'impact du siège sur la performance des DAS** 370
6.4.1 L'ajout ou la destruction de performance par la direction générale 370
Les activités génératrices de performance 370
Les activités destructrices de performance 372
6.4.2 Le gestionnaire de portefeuille 373
6.4.3 Le gestionnaire de synergies 377
6.4.4 Le développeur 378
6.5 **La gestion du portefeuille d'activités** 381
6.5.1 La matrice BCG 382
6.5.2 L'équilibre de portefeuille dans le secteur public 386
6.5.3 La matrice attraits/atouts 387
6.5.4 La matrice Ashridge 391
6.5.5 Le rôle des filiales dans un portefeuille international 394
6.5.6 L'évolution des modes de gestion des portefeuilles d'activités 395
Résumé 398
Lectures recommandées 400
Travaux pratiques 400
Exercices de synthèse 401
Références 401
Étude de cas - Le groupe Virgin 404

7 Orientations et modalités de développement 411

7.1 **Introduction** 411
7.2 **Les orientations de développement stratégique** 412
7.2.1 Le confortement de la position actuelle 412
La consolidation 412
La pénétration de marché 415
7.2.2 Le développement de produits 416
7.2.3 Le développement de marchés 418

7.2.4 La diversification 419
7.2.5 La matrice TOWS 420
7.3 Les modalités de développement stratégique 420
7.3.1 La croissance interne 421
7.3.2 Les fusions et acquisitions 421
Les motivations des fusions et acquisitions 422
Les fusions et acquisitions et la performance financière 424
Les conditions de succès des fusions et acquisitions 424
7.3.3 La collaboration : alliances et partenariats 426
Les alliances 426
Les partenariats 427
Les formes d'alliances et partenariats 428
Les facteurs influençant les formes d'alliances et partenariats 430
Les conditions de succès des alliances et partenariats 430
7.4 Les critères de réussite d'une stratégie 431
7.4.1 La pertinence 431
7.4.2 L'acceptabilité 437
L'analyse des gains 437
Le risque 444
7.4.3 La faisabilité 447
La faisabilité financière 447
Le déploiement des ressources 449
Résumé 450
Lectures recommandées 452
Travaux pratiques 452
Exercices de synthèse 453
Références 453
Étude de cas - Carrefour à la croisée des chemins 456
Commentaires sur la partie 2 463
La sélection des stratégies 463
La sélection des stratégies au travers du prisme de la méthode 463
La sélection des stratégies au travers du prisme de l'expérience 464
Le prisme de la complexité :
sélection des stratégies ou évolutionnisme ? 468
Notre point de vue 470
Références 471

Partie 3
Le déploiement stratégique

8 Stratégie et organisation **479**

8.1 Introduction 479
8.2 Les types structurels 481
8.2.1 La structure fonctionnelle 482
8.2.2 La structure divisionnelle 484

8.2.3 La structure en holding 485
8.2.4 La structure matricielle 486
8.2.5 La structure transnationale 488
8.2.6 Les structures par équipes 490
8.2.7 Les structures par projets 491
8.2.8 Choisir une structure 493

8.3 Les processus de coordination 495
8.3.1 La supervision directe 496
8.3.2 Les systèmes de planification 496
8.3.3 L'autocontrôle et la motivation personnelle 499
8.3.4 Les processus culturels 501
8.3.5 Les objectifs de performance 502
8.3.6 Les mécanismes de marché 504

8.4 Les interactions 506
8.4.1 Les interactions internes 507
L'arbitrage entre centralisation et autonomie 507
Les trois styles stratégiques 508
8.4.2 Les interactions externes 511
L'externalisation 512
Les alliances stratégiques 512
Les réseaux 514
Les organisations virtuelles 516

8.5 Les configurations 517
8.5.1 Les stéréotypes 517
8.5.2 Les cycles de renforcement 520
8.5.3 Les dilemmes organisationnels 522

Résumé 525
Lectures recommandées 526
Travaux pratiques 526
Exercices de synthèse 527
Références 527
Étude de cas - La galopade de la trottinette 530

9 Les leviers stratégiques 537

9.1 Introduction 537
9.2 La gestion des ressources humaines 539
9.2.1 Les individus comme ressource 539
9.2.2 Le comportement des individus 542
9.2.3 L'organisation des ressources humaines 546
La fonction RH 546
Les responsables hiérarchiques intermédiaires 546
Les structures et les processus 547
9.2.4 Les implications pour les managers 548

9.3 Le management de l'information 549
9.3.1 L'information et la capacité stratégique 550
L'information et la création de valeur pour les clients 550
L'information et l'avantage concurrentiel 551
L'information et la robustesse 554
L'information et la stratégie concurrentielle 554
9.3.2 L'information et les nouveaux modèles économiques 555
9.3.3 L'information et les structures 557
9.3.4 Les implications pour les managers19 559
9.4 La gestion des ressources financières 560
9.4.1 Le management de la valeur actionnariale 560
Générateurs de valeur et générateurs de coûts 562
9.4.2 Le financement du développement stratégique 564
9.4.3 Les attentes financières des parties prenantes 569
9.5 Le management de la technologie 570
9.5.1 La technologie et le contexte concurrentiel 572
9.5.2 La diffusion de l'innovation 574
9.5.3 La technologie et la capacité stratégique 575
Les compétences fondamentales 575
Développer ou acquérir les technologies 577
9.5.4 Organiser l'innovation technologique 580
La localisation et le financement de l'innovation technologique 580
Les processus comme leviers stratégiques 581
Implications pour les managers 581
9.6 L'intégration des ressources 582
Résumé 585
Lectures recommandées 586
Travaux pratiques 586
Exercices de synthèse 587
Références 587
Étude de cas - Benetton ou le maillage des ressources 590

10 Gérer le changement stratégique 599

10.1 Introduction 599
10.2 Le diagnostic de la situation de changement 600
10.2.1 Les types de changements stratégiques 601
10.2.2 L'importance du contexte 603
10.2.3 Utiliser le tissu culturel pour diagnostiquer le contexte 606
10.2.4 L'analyse de champ de forces 607
10.3 La conduite du changement : styles et rôles 611
10.3.1 Les styles de conduite du changement 611
10.3.2 Les rôles dans la conduite du changement 613
Le leader stratégique 613
Les managers intermédiaires 616
Les intervenants extérieurs 617

10.4 Les leviers de changement stratégique 618
10.4.1 Le redressement : reconstruire rapidement la stratégie 618
Ingénierie 620
Production 620
Acquisitions 620
Culture 620
Stratégie de croissance 620
10.4.2 Contester les schémas de pensée établis 621
10.4.3 Changer les routines organisationnelles 622
10.4.4 Les processus symboliques 623
10.4.5 Les jeux de pouvoir et les processus politiques 627
La succession 630
Les fusions 630
Les acquisitions 630
10.4.6 Communiquer et piloter le changement 631
10.4.7 Les tactiques de changement 633
La chronologie 633
La suppression d'emplois et de niveaux hiérarchiques 634
Les succès à court terme 634
10.5 Les pièges potentiels du changement 635
Résumé 639
Lectures recommandées 640
Travaux pratiques 640
Exercices de synthèse 641
Références 641
Étude de cas - La Compagnie des Services Pétroliers 644
Commentaires sur la partie 3 651
La stratégie en action 651
Le déploiement stratégique au travers du prisme de la méthode 651
Le déploiement stratégique au travers du prisme de l'expérience 652
Le déploiement stratégique au travers du prisme de la complexité 655
Notre point de vue 657
Références 659

Conclusion

11 Comprendre les processus stratégiques 665

11.1 Introduction 665
11.2 Stratégies délibérées et stratégies émergentes 667
11.3 Les processus stratégiques délibérés 670
11.3.1 Les systèmes de planification stratégique 670
11.3.2 Les ateliers stratégiques et les groupes de projets 676

11.3.3 Les consultants en stratégie 677
11.3.4 La stratégie imposée par l'externe 679

11.4 Les processus stratégiques émergents 680
11.4.1 L'incrémentalisme logique 680
11.4.2 Les routines d'allocation de ressources 681
11.4.3 Les processus culturels 683
11.4.4 Les processus politiques 685

11.5 La multiplicité des processus stratégiques 689

11.6 Les enjeux de l'élaboration de la stratégie 691
11.6.1 Le risque de dérive stratégique 691
11.6.2 L'organisation apprenante 692
11.6.3 Le management stratégique dans les situations complexes et incertaines 693
11.6.4 Gérer les processus d'élaboration de la stratégie 695

Résumé 697
Lectures recommandées 699
Travaux pratiques 699
Exercices de synthèse 700
Références 700
Étude de cas - À l'intérieur d'Intel 703

Commentaires de conclusion 707
L'élaboration de la stratégie dans les organisations 707
Les processus d'élaboration de la stratégie 707
La planification stratégique 707
Les ateliers stratégiques 708
L'utilisation des consultants 708
L'incrémentalisme logique 709
Les routines d'allocation de ressources 709
Les processus culturels 709
Les jeux politiques 710
La personnification de la stratégie 710
Le rôle des outils analytiques 711
Retour sur la stratégie 712
Références 713

Glossaire 715
Bibliographie francophone 721
Index des noms 725
Index des notions 729

Liste des cas et illustrations

1.1 Quels relais de croissance pour Dell ? *8*
1.2 LVMH et le vocabulaire de la stratégie *16*
1.3 La stratégie dans différents contextes *26*
1.4 Le choix d'une nouvelle voiture *37*
Cas : Electrolux *42*

2.1 Exemples d'influences environnementales *76*
2.2 Pilkington et la globalisation *82*
2.3 La construction de scénarios *86*
2.4 La bioinformatique *90*
2.5 Les barrières à l'entrée *100*
2.6 L'industrie du téléphone mobile en France *106*
2.7 Les cycles de concurrence *110*
2.8 Les groupes stratégiques des programmes MBA aux Pays-Bas *113*
2.9 Les critères de segmentation des marchés *117*
Débat : Quel est l'impact de l'industrie ? *129*
Cas : Jurassic Toys *134*

3.1 L'Institut géographique britannique *152*
3.2 La capacité stratégique de Plasco *156*
3.3 La réfection des routes et le management des connaissances organisationnelles *162*
3.4 La chaîne de valeur de Prêt à Manger *166*
3.5 Alcatel, l'entreprise sans usines *168*
3.6 L'étalonnage des hôpitaux *173*
3.7 L'analyse SWOT de Renault *177*
Débat : L'approche par les ressources est-elle inutile ? *185*
Cas : eBay à l'écoute *190*

4.1 Les actionnaires prennent le pouvoir *202*
4.2 La charte du malade hospitalisé *210*
4.3 Brioche Pasquier se retire de la Bourse *212*
4.4a) La cartographie des parties prenantes : le cas de Tallman GmbH *220*
4.4b) La cartographie des parties prenantes : le cas de Tallman GmbH *225*
4.5 Starbucks : un capitalisme charitable ? *230*
4.6 Les dilemmes éthiques *232*
4.7 Culture et stratégie *236*
4.8 Le tissu culturel de Canal+ au milieu des années 2000 *244*
4.9 Les intentions d'AXA *246*
Débat : Les managers sont-ils dignes de confiance ? *251*
Cas : Le Manchester United hors-jeu ? *258*

5.1 La segmentation stratégique chez Valeo *290*
5.2 Les stratégies concurrentielles des constructeurs automobiles japonais en Europe *293*
5.3 La stratégie d'épuration de easyJet *297*
5.4 Une stratégie de sophistication réussie : BMW *299*
5.5 Des biscuits dentelés comme avantage concurrentiel ? *301*
5.6 Free bouscule l'Internet français *304*
5.7 Conserver une différenciation : les vins français ripostent à l'assaut des vins du Nouveau Monde *310*
5.8 Dolby et Visa verrouillent leur marché *313*
Débat : Être ou ne pas être différencié ? *326*
Cas : Palm dans le grand bain *331*

6.1 Zodiac gonfle son portefeuille d'activités *345*
6.2 Migration vers l'aval dans l'industrie automobile *351*
6.3 Bolloré : un conglomérat florissant *355*
6.4 L'internationalisation de la Deutsche Post *361*
6.5 Le réseau global de R&D de Boeing *366*
6.6 Adaptation locale et standardisation globale chez Hindustan Lever *369*
6.7 France Telecom décroche *374*
6.8 Unilever nettoie son portefeuille *396*
Débat : L'entreprise n'est-elle qu'une défaillance du marché ? *399*
Cas : Le groupe Virgin *404*

7.1 Risques d'indigestion pour McDonald's *413*
7.2 General Electric se branche sur l'Europe *425*
7.3 Le classement des options : La Poterie Périgourdine *435*
7.4 L'arbre de décision stratégique d'un cabinet d'experts comptables *436*
7.5 Un projet de réseau d'égouts *441*
7.6 L'analyse de sensibilité *446*
7.7 L'analyse des flux de financement : un exemple pratique *448*
Débat : À qui profitent les fusions ? *451*
Cas : Carrefour à la croisée des chemins *456*

8.1 Electrolux Home Products en Europe *483*
8.2 La structure par équipes chez Saab Training Systems *492*
8.3 La mise en place d'un PGI chez Bharat Petroleum *498*
8.4 Les réseaux de la Silicon Alley *502*
8.5 Un tableau de bord prospectif chez Philips *504*
8.6 Bertelsmann se décentralise *507*
8.7 Le système ferroviaire britannique déraille *513*
Débat : La stratégie et la structure : l'œuf et la poule ? *524*
Cas : La galopade de la trottinette *530*

9.1 Les systèmes de management de la performance *542*
9.2 Quand la qualité de service contredit la stratégie : un exemple chez KLM *545*
9.3 Dabs.com à la conquête du monde réel *553*
9.4 Les 5(+1) forces de la concurrence et les technologies de l'information *558*
9.5 Le management de la valeur actionnariale chez Cadbury-Schweppes *565*
9.6 Les entreprises de haute technologie luttent pour payer leurs dettes *568*
9.7 Evoke-1, le récepteur DAB de Pure Digital *576*
9.8 Le management de l'innovation technologique chez Merck *579*
Débat : Les ressources ou la révolution ? *584*
Cas : Benetton ou le maillage des ressources *590*

10.1 Le management à la russe *605*
10.2 Le rôle du contexte culturel dans la conduite du changement : le cas d'une collectivité locale *608*
10.3 Les styles de conduite du changement *614*
10.4 Le redressement de Cisco *620*
10.5 La modification des routines et des symboles *626*
10.6 Les processus politiques selon Machiavel *630*
10.7 Tisser le changement chez Pringle *636*
Débat : Peut-on piloter le changement ? *638*
Cas : La Compagnie des Services Pétroliers *644*

11.1 La planification stratégique chez Shell et chez ENI *672*
11.2 Les ateliers stratégiques chez ESB Power *678*
11.3 Une vision incrémentaliste du management stratégique *682*
11.4 Innovation et inertie dans l'industrie informatique *686*
11.5 Comment orchestrer la stratégie ? *688*
Débat : Stratégie délibérée ou stratégie émergente ? Le cas de Honda *698*
Cas : À l'intérieur d'Intel *703*

Crédits photographiques

Carrefour, p. 456 ; Corbis, p. 333 ; eBay, p. 190 ; Electrolux, p. 42 ; Getty Images, p. 258 ; Helbert Olivier, p. 590 ; Intel, p. 702 ; LEGO, p. 134 ; Micro Mobility Systems, p. 530 ; palmOne, p. 331 ; Reuters p. 4, p. 72, p. 138, p. 194, p. 282, p. 340, p. 410, p. 478, p. 536, p. 598, p. 664.

Liste des schémas

1.1 Les décisions stratégiques *11*
1.2 Le vocabulaire de la stratégie *15*
1.3 Les composantes du management stratégique *18*
1.4 Le risque de dérive stratégique *30*

i.i Le rôle du paradigme dans la formulation de la stratégie *54*
i.ii Les conditions de la tension adaptative *60*
i.iii Les règles simples *62*
i.iv Résumé des trois prismes stratégiques *64*
i.v Les trois prismes stratégiques *64*

I.i Le système stratégique *71*

2.1 Les strates de l'environnement *74*
2.2 Le modèle PESTEL *78*
2.3 Les facteurs de globalisation *81*
2.4 Le diamant de Porter – les déterminants de l'avantage national *83*
2.5 Le modèle des 5 forces de la concurrence *91*
2.6 Le modèle du cycle de vie *103*
2.7 L'hexagone sectoriel : les consoles de jeux vidéo en 2002 *108*
2.8 Les cycles de concurrence *109*
2.9 Indicateurs permettant de construire des groupes stratégiques *111*
2.10 Quelques critères de segmentation des marchés *116*
2.11 La valeur perçue par les clients dans l'industrie électrotechnique *119*
2.12 La hiérarchie des 5(+1) forces détermine les FCS *124*
2.13 L'analyse SWOT *126*

3.1 La capacité stratégique et l'avantage concurrentiel *141*
3.2 Le vocabulaire de la capacité stratégique *143*
3.3 Les sources de l'efficience *147*
3.4 La courbe d'expérience *149*
3.5 Les quatre sources de la robustesse de la capacité stratégique *155*
3.6 La chaîne de valeur *164*
3.7 La filière *167*
3.8 Une cartographie des activités *170*
3.9 Les processus de création des connaissances *183*

4.1 Attentes et intentions *196*
4.2 La chaîne de gouvernement *199*
4.3 Forces et faiblesses des systèmes de gouvernement d'entreprise *207*
4.4 Quelques exemples d'objectifs contradictoires *216*
4.5 La cartographie des parties prenantes : la matrice pouvoir/intérêt *218*
4.6 Les sources et les signes de pouvoir *223*
4.7 Quatre types de positions éthiques *228*
4.8 Quelques questions sur la responsabilité sociale des entreprises *231*
4.9 Les cadres de référence culturelle *234*
4.10 Les quatre niveaux de la culture organisationnelle *238*
4.11 Le tissu culturel *240*
4.12 L'analyse du tissu culturel : quelques questions utiles *241*

I.ii Le système stratégique de Kindercare *269*

II.i Les choix stratégiques *280*

5.1 Les étapes des choix stratégiques par domaine d'activité *285*
5.2 Les critères de segmentation stratégique *287*
5.3 Les stratégies génériques : l'horloge stratégique *292*
5.4 La différenciation : sophistication ou épuration *296*
5.5 La robustesse de l'avantage concurrentiel *309*
5.6 Mouvements stratégiques et construction de barrières *314*
5.7 Compétition et collaboration *318*
5.8 Un dilemme du prisonnier *321*
5.9 Un jeu simultané *322*
5.10 Un jeu séquentiel *323*

6.1 Les enjeux de la stratégie au niveau de l'entreprise *342*
6.2 L'entreprise multi-activité *343*
6.3 Les options d'intégration pour une entreprise industrielle *349*
6.4 Quelques motivations de l'intégration verticale *350*
6.5 Quelques motivations de la diversification conglomérale *356*
6.6 La diversification et la performance *357*

6.7 Avantages et inconvénients des modalités d'internationalisation *363*
6.8 Trois logiques de groupe *376*
6.9 Les trois logiques de groupe et la création de performance *381*
6.10 La matrice BCG *383*
6.11 La matrice de portefeuille dans le service public *387*
6.12a) Indicateurs des atouts de l'entreprise et des attraits du marché *389*
6.12b) La matrice attraits/atouts *389*
6.12c) Recommandations stratégiques fondées sur la matrice attraits/atouts *390*
6.12d) L'internationalisation fondée sur la matrice attraits/atouts *390*
6.13 La matrice Ashridge *393*
6.14 Le rôle des filiales dans les organisations internationalisées *395*

7.1 Les orientations de développement stratégique : la matrice de Ansoff *414*
7.2 Les enjeux de la stratégie au niveau de l'entreprise *420*
7.3 Formes des alliances et partenariats *429*
7.4 Évaluer la pertinence grâce aux outils du diagnostic stratégique *432*
7.5 Quelques exemples de pertinence *433*
7.6 Évaluer la pertinence relative des options stratégiques *434*
7.7 Évaluer l'acceptabilité des options stratégiques *437*
7.8 L'évaluation de la rentabilité des options stratégiques *439*
7.9 L'analyse des options réelles *443*
7.10 Le déploiement des ressources : quelques questions clés *449*

II.ii Les phases de la prise de décision stratégique *465*

8.1 Les configurations organisationnelles : structures, processus de coordination et interactions *480*
8.2 Une structure fonctionnelle *482*
8.3 Une structure divisionnelle *485*
8.4 Deux exemples de structures matricielles *487*
8.5 Les structures multinationales *489*
8.6 Comparaison des structures *493*
8.7 Les processus de coordination *495*
8.8 La planification bas-haut *500*
8.9 Un exemple de tableau de bord prospectif *505*
8.10 Interactions internes et externes *506*
8.11 La planification stratégique *509*
8.12 Le contrôle financier *510*
8.13 Le contrôle stratégique *511*
8.14 Deux manières d'améliorer l'accessibilité d'un réseau *515*
8.15 Les six configurations organisationnelles de Mintzberg *519*
8.16 Deux exemples de cycles de renforcement *521*
8.17 Quelques dilemmes organisationnels *523*

9.1 Les leviers stratégiques *538*
9.2 Stratégie et ressources humaines *540*
9.3 L'avantage concurrentiel grâce aux ressources humaines *549*
9.4 Stratégie et information *551*
9.5 Les nouveaux modèles économiques *556*
9.6 Stratégie et finance *561*
9.7 Les générateurs de valeur actionnariale *562*
9.8 Le financement dans différents contextes *564*
9.9 L'avantage concurrentiel par l'innovation technologique *571*
9.10 Stratégie et technologie *573*
9.11 Développer ou acquérir la technologie *578*
9.12 Le financement et la localisation de la R&D *580*
9.13 L'intégration des ressources dans le lancement d'un nouveau produit *582*

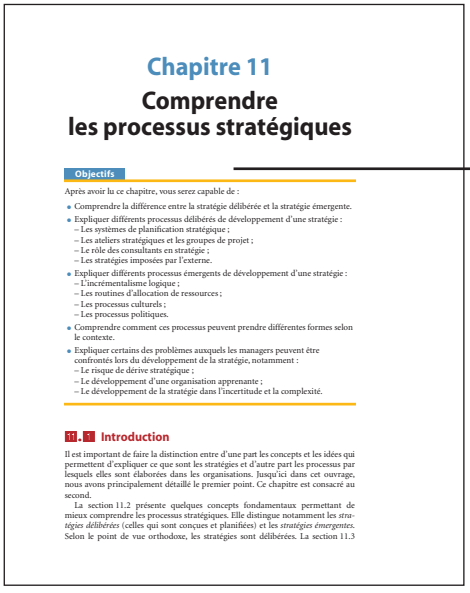
10.1 Les éléments clés de la conduite du changement stratégique *601*
10.2 Les types de changements stratégiques *602*
10.3 L'influence du contexte sur le changement stratégique *604*
10.4 L'analyse de champ de forces *609*
10.5 Les styles de conduite du changement stratégique *610*
10.6 Les formes de leadership stratégique *615*
10.7 La réduction de coûts et la génération de chiffre d'affaires *619*
10.8 Les rites organisationnels et le changement culturel *624*
10.9 Les mécanismes politiques dans les organisations *628*
10.10 Manœuvres politiques et changement *629*
10.11 Communiquer efficacement le changement *631*

11.1 Les processus d'élaboration de la stratégie *666*
11.2 Les trajectoires d'élaboration de la stratégie *667*
11.3 Les décisions passées peuvent orienter la stratégie *668*
11.4 Un cycle de planification stratégique *669*
11.5 La dynamique du changement de paradigme *685*
11.6 Quelques configurations des processus stratégiques *690*
11.7 La perception des processus stratégiques par managers *91*
11.8 L'élaboration de la stratégie selon le contexte environnemental *694*

Stratégique : mode d'emploi

Au début de chacune des trois parties, des **pages d'ouverture** présentent brièvement les questions traitées, avec le diagramme correspondant.

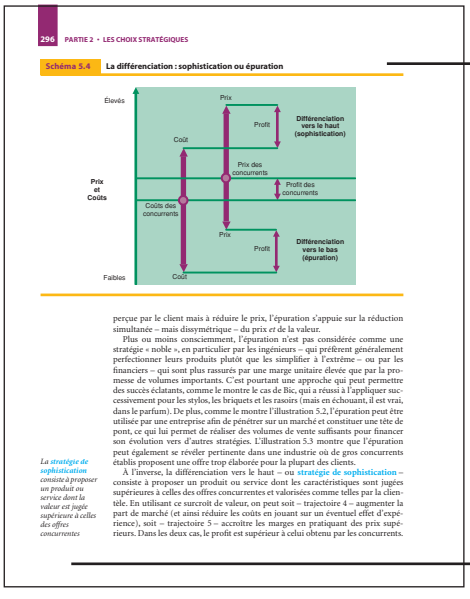
Partie 3
Le déploiement stratégique
Cette introduction explique :
Le rôle des structures, des processus de coordination et des interactions organisationnelles dans le déploiement des stratégies.
Les liens entre la stratégie et différents leviers : ressources humaines, information, ressources financières et technologie.
L'importance de la compréhension du contexte organisationnel, en particulier les obstacles au changement stratégique.
Les différentes composantes de la gestion du changement : outils, styles et rôles.
Diagnostic stratégique
Choix stratégiques
Déploiement stratégique
Organisation
Leviers stratégiques
Gestion du changement


Chapitre 11
Comprendre les processus stratégiques
Objectifs
Après avoir lu ce chapitre, vous serez capable de :
- Comprendre la différence entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente.
- Expliquer différents processus délibérés de développement d'une stratégie :
  – Les systèmes de planification stratégique ;
  – Les ateliers stratégiques et les groupes de projet ;
  – Le rôle des consultants en stratégie ;
  – Les stratégies imposées par l'externe.
- Expliquer différents processus émergents de développement d'une stratégie :
  – L'incrémentalisme logique ;
  – Les routines d'allocation de ressources ;
  – Les processus culturels ;
  – Les processus politiques.
- Comprendre comment ces processus peuvent prendre différentes formes selon le contexte.
- Expliquer certains des problèmes auxquels les managers peuvent être confrontés lors du développement de la stratégie, notamment :
  – Le risque de dérive stratégique ;
  – Le développement d'une organisation apprenante ;
  – Le développement de la stratégie dans l'incertitude et la complexité.
11.1 Introduction
Il est important de faire la distinction entre d'une part les concepts et les idées qui permettent d'expliquer ce que sont les stratégies et d'autre part les processus par lesquels elles sont élaborées dans les organisations. Jusqu'ici dans cet ouvrage, nous avons principalement détaillé le premier point. Ce chapitre est consacré au second.
La section 11.2 présente quelques concepts fondamentaux permettant de mieux comprendre les processus stratégiques. Elle distingue notamment les *stratégies délibérées* (celles qui sont conçues et planifiées) et les *stratégies émergentes*. Selon le point de vue orthodoxe, les stratégies sont délibérées. La section 11.3

Au début de chacun des onze chapitres, les **objectifs** présentent ce que vous devrez avoir assimilé à l'issue de la lecture.

Les **illustrations** sont des mini cas agrémentés de questions qui mettent les concepts en pratique.
À la fin de chaque chapitre, un **débat** expose une question controversée.

CHAPITRE 6 • LA STRATÉGIE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE ET LA STRATÉGIE INTERNATIONALE 345
Illustration 6.1
Zodiac gonfle son portefeuille d'activités
En jouant sur différents pivots permettant des diversifications liées successives, une entreprise peut constituer un portefeuille d'activités varié tout en maintenant d'indéniables synergies.
L'entreprise Zodiac fut fondée à Boulogne Billancourt en banlieue parisienne en 1896 par Maurice Mallet, après que celui-ci eut effectué sa première ascension en ballon. L'activité consistait alors à fabriquer des dirigeables, ce qui fait de Zodiac la plus ancienne entreprise aéronautique au monde encore en activité. À la suite de l'explosion du zeppelin Hindenburg près de New York en 1937, Zodiac décida de s'écarter de la production de dirigeables – jugés trop dangereux par le grand public – pour se recentrer sur la fabrication de canots pneumatiques. Cela lui permettait d'exploiter sa technologie des structures gonflables. Cette diversification était particulièrement judicieuse, puisqu'en 1996 l'entreprise célébra la vente de son millionième canot. Ce produit, remarquablement pratique et peu coûteux (moins de 10 000 euros), était devenu très populaire tant auprès des militaires que des plaisanciers, au point de devenir un nom commun.
Pour autant, face à une concurrence de plus en plus active, notamment en provenance d'Italie, Zodiac avait tenu à ne pas s'enfermer dans cette seule activité. En 1978, l'entreprise racheta Aerazur, spécialisé dans les gilets de sauvetage et les radeaux de survie gonflables (deux produits cohérents avec l'activité marine), mais également dans les parachutes. Cette acquisition, suivie en 1979 de celle de EFA, un autre spécialiste des parachutes, permit à Zodiac de revenir en force sur le marché de l'aéronautique. En effet, les compagnies aériennes étaient les premiers clients mondiaux de gilets de sauvetage et de radeaux de survie. Cette réorientation fut confirmée en 1987 par le rachat de Air Cruisers, un fabricant de toboggans d'évacuation gonflables. Zodiac devint ainsi un fournisseur de premier plan de Boeing, McDonnell Douglas et Airbus. Cette position fut encore renforcée par l'acquisition des deux principaux fabricants mondiaux de sièges d'avions, le Français Sicma Aero Seats en 1987 et l'Américain Weber Aircraft en 1992. En 1997, Zodiac racheta pour 150 millions d'euros l'American MAG Aerospace, leader mondial des toilettes et compacteurs de déchets pour avions. Enfin, avec le rachat de Intertechnique en 1999 et de Esco en 2002, Zodiac accéda à un portefeuille d'équipements aéronautiques « actifs » comme la gestion de l'oxygène, de la puissance électrique ou des systèmes de freinage et d'arrêt d'urgence. Ces nouvelles compétences lui permirent de se diversifier dans les équipements automobiles (notamment les airbags) et dans les systèmes de mesure et de transmission.
Parallèlement, Zodiac conforta sa position dans les canots gonflables en rachetant plusieurs concurrents : Bombard-L'Angevinière en 1980, Sevylor en 1981, Hurricane et Metzeler en 1987.
Enfin, Zodiac développa à partir de 1981 une division de fabrication de piscines. Si les premières tentatives reprenaient la technologie de la structure gonflable, le groupe s'étendit par la suite – là encore par croissance externe – vers les piscines hors sol à structure rigide, les systèmes de nettoyage et de purification d'eau (grâce à des technologies également utilisées dans les avions) et les articles gonflables de sport et de jeux nautiques (cette dernière activité fut revendue en 2004).
Au total, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Zodiac dépassa les 1,56 milliard d'euros en 2004, pour un résultat net de 125 millions, avec une très forte présence à l'international, notamment aux États-Unis. L'action était cotée à la Bourse de Paris et des rumeurs d'OPA de la part de groupes américains étaient récurrentes. Le capital restait détenu à 25 % par des actionnaires familiaux (40 % des droits de vote), qui avec les participations des investisseurs institutionnels, des dirigeants et des salariés rassemblaient plus de 55 % des droits de vote. Par ailleurs, étant donné que près de 25 % du chiffre d'affaires du groupe étaient réalisés dans des activités de défense, une OPA hostile était interdite par le droit français.
Sur les trois pôles, aéronautique (civile et militaire), technologies (automobile, systèmes de transmission et de mesure) et marine (qui incluait les piscines), le premier était largement dominant, avec les deux tiers du chiffre d'affaires total. Zodiac détenait plus de 40 % du marché mondial de certains équipements des avions de ligne, avec notamment la fourniture du système de distribution électrique des nouveaux Airbus A380 et Boeing 7E7. Enfin, début 2004, les deux sondes américaines Spirit et Opportunity se posèrent sur la planète Mars grâce à des parachutes Zodiac. Seule l'activité d'origine, les dirigeables, semblait encore écartée, même si des projets de réhabilitation de ce moyen de transport existaient, notamment en Allemagne.
Sources : zodiac.com ; Les Échos, 9 novembre 2002 ; Le Figaro économie, 24 mai 2004.
Questions
1. Identifiez sur quels pivots a reposé chacune des diversifications de Zodiac.
2. En utilisant des synergies avec les activités existantes, proposez de nouvelles pistes de diversification pour Zodiac.

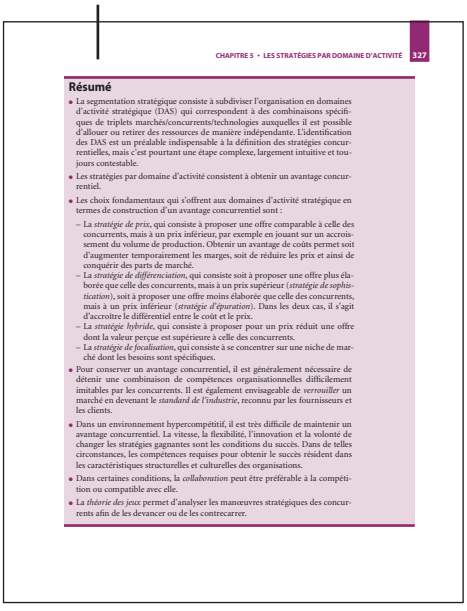

296 PARTIE 2 • LES CHOIX STRATÉGIQUES
Schéma 5.4 La différenciation : sophistication ou épuration

La stratégie de sophistication consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes
perçue par le client mais à réduire le prix, l'épuration s'appuie sur la réduction simultanée – mais dissymétrique – du prix *et* de la valeur.
Plus ou moins consciemment, l'épuration n'est pas considérée comme une stratégie « noble », en particulier par les ingénieurs – qui préfèrent généralement perfectionner leurs produits plutôt que les simplifier à l'extrême – ou par les financiers – qui sont plus rassurés par une marge unitaire élevée que par la promesse de volumes importants. C'est pourtant une approche qui peut permettre des succès éclatants, comme le montre le cas de Bic, qui a réussi à l'appliquer successivement pour les stylos, les briquets et les rasoirs (mais en échouant, il est vrai, dans le parfum). De plus, comme le montre l'illustration 5.2, l'épuration peut être utilisée par une entreprise afin de pénétrer sur un marché et constituer une tête de pont, ce qui lui permet de réaliser des volumes de vente suffisants pour financer son évolution vers d'autres stratégies. L'illustration 5.3 montre que l'épuration peut également se révéler pertinente dans une industrie où de gros concurrents établis proposent une offre trop élaborée pour la plupart des clients.
À l'inverse, la différenciation vers le haut – ou **stratégie de sophistication** – consiste à proposer un produit ou service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. En utilisant ce surcroît de valeur, on peut soit – trajectoire 4 – augmenter la part de marché (et ainsi réduire les coûts en jouant sur un éventuel effet d'expérience), soit – trajectoire 5 – accroître les marges en pratiquant des prix supérieurs. Dans les deux cas, le profit est supérieur à celui obtenu par les concurrents.

Les **schémas** donnent une vision claire et synthétique des idées fondamentales.

Tous les **concepts clés** sont définis dans la marge. Ces définitions sont reprises dans un **glossaire** à la fin de l'ouvrage.

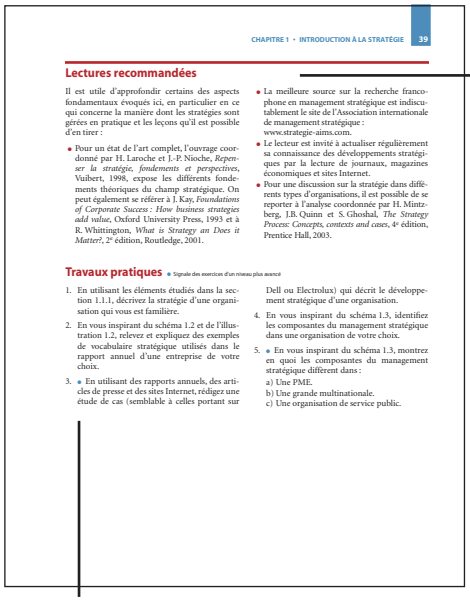
À la fin de chaque chapitre, un **résumé** synthétise les idées essentielles.



CHAPITRE 5 • LES STRATÉGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ 327

Résumé

- La segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation en domaines d'activité stratégique (DAS) qui correspondent à des combinaisons spécifiques de triplets marchés/concurrents/technologies auxquelles il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante. L'identification des DAS est un préalable indispensable à la définition des stratégies concurrentielles, mais c'est pourtant une étape complexe, largement intuitive et toujours contestable.
- Les stratégies par domaine d'activité consistent à obtenir un avantage concurrentiel.
- Les choix fondamentaux qui s'offrent aux domaines d'activité stratégique en termes de construction d'un avantage concurrentiel sont :
  - La *stratégie de prix*, qui consiste à proposer une offre comparable à celle des concurrents, mais à un prix inférieur, par exemple en jouant sur un accroissement du volume de production. Obtenir un avantage de coûts permet soit d'augmenter temporairement les marges, soit de réduire les prix et ainsi de conquérir des parts de marché.
  - La *stratégie de différenciation*, qui consiste soit à proposer une offre plus élaborée que celle des concurrents, mais à un prix supérieur (*stratégie de sophistication*), soit à proposer une offre moins élaborée que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (*stratégie d'épuration*). Dans les deux cas, il s'agit d'accroître le différentiel entre le coût et le prix.
  - La *stratégie hybride*, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents.
  - La *stratégie de focalisation*, qui consiste à se concentrer sur une niche de marché dont les besoins sont spécifiques.
- Pour conserver un avantage concurrentiel, il est généralement nécessaire de détenir une combinaison de compétences organisationnelles difficilement imitables par les concurrents. Il est également envisageable de *verrouiller* un marché en devenant le *standard de l'industrie*, reconnu par les fournisseurs et les clients.
- Dans un environnement hypercompétitif, il est très difficile de maintenir un avantage concurrentiel. La vitesse, la flexibilité, l'innovation et la volonté de changer les stratégies gagnantes sont les conditions du succès. Dans de telles circonstances, les compétences requises pour obtenir le succès résident dans les caractéristiques structurelles et culturelles des organisations.
- Dans certaines conditions, la *collaboration* peut être préférable à la compétition ou compatible avec elle.
- La *théorie des jeux* permet d'analyser les manœuvres stratégiques des concurrents afin de les devancer ou de les contrecarrer.



CHAPITRE 1 • INTRODUCTION À LA STRATÉGIE 39

Lectures recommandées

Il est utile d'approfondir certains des aspects fondamentaux évoqués ici, en particulier en ce qui concerne la manière dont les stratégies sont gérées en pratique et les leçons qu'il est possible d'en tirer :

- Pour un état de l'art complet, l'ouvrage coordonné par H. Laroche et J.-P. Nioche, *Repenser la stratégie, fondements et perspectives*, Vuibert, 1998, expose les différents fondements théoriques du champ stratégique. On peut également se référer à J. Kay, *Foundations of Corporate Success : How business strategies add value*, Oxford University Press, 1993 et à R. Whittington, *What is Strategy an Does it Matter?*, 2e édition, Routledge, 2001.
- La meilleure source sur la recherche francophone en management stratégique est indiscutablement le site de l'Association internationale de management stratégique : www.strategie-aims.com.
- Le lecteur est invité à actualiser régulièrement sa connaissance des développements stratégiques par la lecture de journaux, magazines économiques et sites Internet.
- Pour une discussion sur la stratégie dans différents types d'organisations, il est possible de se reporter à l'analyse coordonnée par H. Mintzberg, J.B. Quinn et S. Ghoshal, *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases*, 4e édition, Prentice Hall, 2003.

Travaux pratiques • Signale des exercices d'un niveau plus avancé

1. En utilisant les éléments étudiés dans la section 1.1.1, décrivez la stratégie d'une organisation qui vous est familière.
2. En vous inspirant du schéma 1.2 et de l'illustration 1.2, relevez et expliquez des exemples de vocabulaire stratégique utilisés dans le rapport annuel d'une entreprise de votre choix.
3. • En utilisant des rapports annuels, des articles de presse et des sites Internet, rédigez une étude de cas (semblable à celles portant sur Dell ou Electrolux) qui décrit le développement stratégique d'une organisation.
4. En vous inspirant du schéma 1.3, identifiez les composantes du management stratégique dans une organisation de votre choix.
5. • En vous inspirant du schéma 1.3, montrez en quoi les composantes du management stratégique diffèrent dans :
   a) Une PME.
   b) Une grande multinationale.
   c) Une organisation de service public.

À la fin de chaque chapitre, des **lectures recommandées** permettent d'approfondir votre connaissance des concepts clés. Une **bibliographie francophone** figure à la fin de l'ouvrage.

À la fin de chaque chapitre, des **travaux pratiques**, organisés en deux niveaux de difficulté, permettent de vérifier votre maîtrise des concepts. Par ailleurs, des exercices de synthèse aident à identifier les liens existants entre plusieurs chapitres.

À la fin de chaque chapitre,
un **cas** de quelques pages permet de consolider votre maîtrise des principaux thèmes.

190 PARTIE 1 • LE DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Étude de cas

eBay à l'écoute

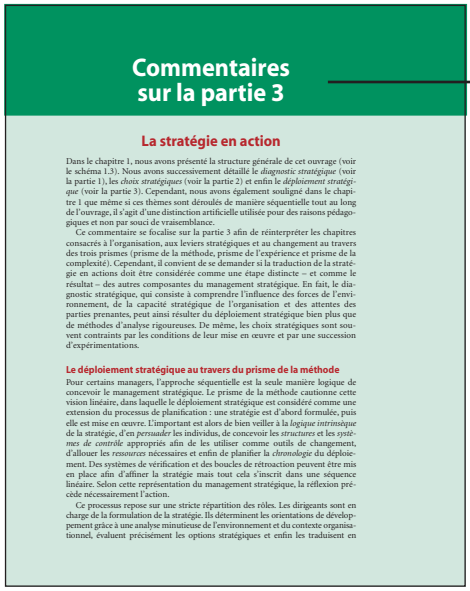
« Au moins 30 millions de personnes ont acheté et vendu pour plus de 20 milliards de dollars sur eBay en 2003, soit un montant supérieur au produit national brut de 70 pays dans le monde. Plus de 150 000 entrepreneurs ont réalisé la totalité de leur activité sur eBay en y vendant des produits aussi différents que des pilules pour maigrir, des sacs à main de grande marque, des BMW à 30 000 dollars ou des lattes industrielles. Rien que pour les automobiles, il s'en vend plus sur eBay que dans le plus vaste réseau de distribution des États-Unis, le groupe AutoNation. Au total, eBay est une nouvelle manière de faire du commerce. Nous sommes en train de créer quelque chose qui n'existait pas. Ce n'était pas prévu, mais au fur et à mesure que les utilisateurs se sont lancés dans l'électronique grand public, les voitures ou les équipements industriels, eBay a suivi. Aujourd'hui, on trouve 27 000 catégories de produits sur eBay, dont huit dépassent chacune un milliard de dollars de chiffre d'affaires. » Ainsi s'exprimait Meg Whitman, président-directeur général de eBay.

Le modèle économique de eBay

Le principe de eBay consistait à fournir une place de marché Internet à l'échelle mondiale et à prélever une taxe sur chacune des transactions. Le modèle économique s'appuyait avant tout sur les clients, qui se chargeaient à la fois du développement de produits, de la force de vente, du marketing, de la publicité et même de la sécurité.

L'organisation avait été fondée en 1995, par un Français vivant en Californie, Pierre Omidyar, dont la petite amie souhaitait vendre sa collection de distributeurs de bonbons Pez. Pour cela, il créa un premier site, relativement basique, baptisé Auction Web. Cependant, l'ambition de Pierre Omidyar allait bien au-delà : il voulait donner aux consommateurs la possibilité de faire

du commerce sans passer par l'intermédiaire de puissantes entreprises. Il voulait que les utilisateurs prennent en charge la vie de leur communauté et décident eux-mêmes de la manière de faire évoluer le site Internet qui en était le support. Cela fonctionna. Rapidement, il passa ses nuits à modifier le site en fonction des suggestions que les acheteurs et les vendeurs lui faisaient parvenir par courrier électronique : correction d'erreurs dans le programme, mais aussi ajout de nouvelles catégories de produits. En 2004, près de 100 000 messages d'utilisateurs étaient ainsi publiés chaque semaine sur le site. Il s'agissait avant tout d'astuces permettant de mieux utiliser le site, de signalement de problèmes techniques ou de campagnes de lobbying visant à obtenir certaines évolutions. Le directeur de l'exploitation, Brian Swette, déclarait ainsi : « Le truc, c'est d'être à la hauteur de ce que veulent les acheteurs et les vendeurs. Nous avons dû constamment changer nos manières de faire. Nous sommes partis du principe que s'il y a du



Commentaires sur la partie 3

La stratégie en action

Dans le chapitre 1, nous avons présenté la structure générale de cet ouvrage (voir le schéma 1.3). Nous avons successivement détaillé le *diagnostic stratégique* (voir la partie 1), les *choix stratégiques* (voir la partie 2) et enfin le *déploiement stratégique* (voir la partie 3). Cependant, nous avons également souligné dans le chapitre 1 que même si ces thèmes sont déroulés de manière séquentielle tout au long de l'ouvrage, il s'agit d'une distinction artificielle utilisée pour des raisons pédagogiques et non par souci de vraisemblance.

Ce commentaire se focalise sur la partie 3 afin de réinterpréter les chapitres consacrés à l'organisation, aux leviers stratégiques et au changement au travers des trois prismes (prisme de la méthode, prisme de l'expérience et prisme de la complexité). Cependant, il convient de se demander si la traduction de la stratégie en actions doit être considérée comme une étape distincte – et comme le résultat – des autres composantes du management stratégique. En fait, le diagnostic stratégique, qui consiste à comprendre l'influence des forces de l'environnement, de la capacité stratégique de l'organisation et des attentes des parties prenantes, peut ainsi résulter du déploiement stratégique bien plus que de méthodes d'analyse rigoureuses. De même, les choix stratégiques sont souvent contraints par les conditions de leur mise en œuvre et par une succession d'expérimentations.

Le déploiement stratégique au travers du prisme de la méthode

Pour certains managers, l'approche séquentielle est la seule manière logique de concevoir le management stratégique. Le prisme de la méthode cautionne cette vision linéaire, dans laquelle le déploiement stratégique est considéré comme une extension du processus de planification : une stratégie est d'abord formulée, puis elle est mise en œuvre. L'important est alors de bien veiller à la *logique intrinsèque* de la stratégie, d'en *persuader* les individus, de concevoir les *structures* et les *systèmes de contrôle* appropriés afin de les utiliser comme outils de changement, d'allouer les *ressources* nécessaires et enfin de planifier la *chronologie* du déploiement. Des systèmes de vérification et des boucles de rétroaction peuvent être mis en place afin d'affiner la stratégie mais tout cela s'inscrit dans une séquence linéaire. Selon cette représentation du management stratégique, la réflexion précède nécessairement l'action.

Ce processus repose sur une stricte répartition des rôles. Les dirigeants sont en charge de la formulation de la stratégie. Ils déterminent les orientations de développement grâce à une analyse minutieuse de l'environnement et du contexte organisationnel, évaluent précisément les options stratégiques et enfin les traduisent en

À la fin de chaque partie, des **commentaires** soulignent les liens entre les concepts étudiés et les interprètent selon plusieurs perspectives.

Pour aller plus loin, vous trouverez sur **www.strategique.biz** de nombreux compléments pédagogiques à *Stratégique*.